

**PENGURUSAN KRISIS DAN PROSES MEMBUAT
PERTIMBANGAN (*SENSEMAKING*) OLEH
PENGAMAL PERHUBUNGAN AWAM DI
MALAYSIA: KAJIAN KES KRISIS HALAL
CADBURY**

oleh

NOR'IZAH BINTI AHMAD

**Tesis yang diserahkan untuk
memenuhi keperluan bagi
Ijazah Doktor Falsafah**

Oktober 2017

PENGHARGAAN

Alhamdulillah, segala puji bagi Allah kerana dengan limpah kurniaNya dapat saya menyiapkan tesis ini. Ucapan terima kasih yang tidak terhingga kepada penyelia saya iaitu Prof. Dr. Hajjah Jamilah Ahmad atas doa, kesabaran, bantuan dan ruang yang diberikan kepada saya. Banyak ilmu, dan pengalaman yang saya timba sepanjang perjalanan mencari ilmu Allah ini. Terima kasih juga kepada penaja pengajian saya, Kementerian Pengajian Tinggi Malaysia dan Universiti Malaysia Perlis serta Dekan Pusat Pengajian Pembangunan Insan dan Teknokomunikasi (iKOM) untuk ruang dan peluang yang diberikan.

Untuk keluarga khususnya bonda tersayang, Hajjah Zainab bt. Che Amat yang sentiasa mendoakan kejayaan, kelapangan, kemudahan dan kesejahteraan untuk saya..”akhirnya Adik berjaya..” Teristimewa untuk Paqais..yang sentiasa menjadi back bone, penyokong kuat dan pendengar setia sepanjang masa..”*Finally, I did it!*”. Tidak dilupakan ahli keluarga yang lain; terima kasih atas doa kalian terutamanya Mak Long dan Chaq yang sentiasa mendoakan dan memberi sokongan kepada saya tanpa mengira waktu. Kepada rakan-rakan seperjuangan dalam PhD; Juicy, Nur, Zura, Yani terima kasih kerana sanggup bersusah payah bersama-sama berdiskusi dan berkongsi pelbagai aspek ilmu berkaitan PhD. Dan berkongsi suka dan duka melayari perjalanan PhD ini. Alhamdulillah, dalam kepayahan itu, ada kemudahannya. Kepada rakan-rakan di UniMAP, terima kasih atas bantuan dan sokongan kalian. Semoga Allah memberi rahmat yang tidak terhingga kepada kalian.

ISI KANDUNGAN

PENGHARGAAN.....	ii
ISI KANDUNGAN.....	iii
SENARAI RAJAH.....	viii
SENARAI JADUAL.....	ix
SENARAI AKRONIM.....	x
ABSTRAK.....	xi
ABSTRACT.....	xiii

BAB 1 - PENDAHULUAN

1.1	Pengenalan.....	1
1.2	Latar belakang Kajian.....	1
1.3	Permasalahan Kajian.....	13
1.4	Objektif Kajian.....	17
1.5	Persoalan Kajian.....	18
1.6	Kepentingan Kajian.....	18
1.7	Skop Kajian.....	19
1.8	Definisi Konsep Kajian.....	22
1.9	Rumusan Bab.....	23
1.10	Susun Atur Tesis.....	24

BAB 2 - SOROTAN KAJIAN

2.1	Pengenalan.....	26
2.2	Perhubungan Awam di Malaysia.....	26
2.3	Peranan Perhubungan Awam.....	33
2.4	Empat Model Perhubungan Awam.....	38
2.5	Konsep Krisis Organisasi.....	45

2.6	Pengurusan Krisis.....	50
2.7	Komunikasi Krisis.....	54
2.7.1	Fasa Prakrisis.....	58
2.7.2	Fasa Tindak Balas Krisis.....	61
2.7.3	Fasa Selepas Krisis.....	65
2.8	Pemilihan Kajian Kes – Cadbury Malaysia.....	66
2.9	Krisis Industri Makanan.....	72
2.10	Media Sosial.....	74
2.10.1	Jenis-jenis Media Sosial.....	75
2.10.2	Kesan Media Sosial Terhadap Krisis.....	79
2.10.3	Media Sosial dan Perhubungan Awam.....	84
2.10.4	Media Sosial dan Komunikasi Krisis.....	88
2.11	Rumusan Bab.....	92

BAB 3 - KERANGKA TEORI

3.1	Pengenalan.....	93
3.2	Teori-Teori dalam Kajian Krisis Organisasi.....	93
3.3	Teori Pengorganisasian.....	97
3.4	Konsep <i>Sensemaking</i>	99
3.5	Ciri-ciri <i>Sensemaking</i>	101
3.6	Peraturan dan Kitaran Komunikasi.....	107
3.7	<i>Sensemaking</i> oleh Brenda Dervin.....	108
3.8	<i>Sensemaking</i> sebagai Kerangka Kajian Lepas.....	111
3.9	Rumusan Bab.....	116

BAB 4 – METODOLOGI PENYELIDIKAN

4.1	Pengenalan.....	118
4.2	Carta Alir Metodologi Kajian.....	119
4.3	Kajian Kualitatif.....	120
4.4	Reka Bentuk Penyelidikan Kajian Kes.....	121
4.5	Kajian Kes.....	123
4.6	Pemilihan Sampel Kajian.....	124
4.7	<i>Pilot Test</i>	125
4.8	Pengumpulan Data Kajian.....	126
	4.8.1 Temubual Mendalam.....	126
	4.8.2 Protokol Temubual.....	129
	4.8.3 Penelitian Dokumen.....	131
	4.8.4 Perakam Audio.....	132
4.9	Transkrip Temu Bual.....	132
4.10	Analisis Data.....	133
	4.10.1 Proses Analisis Data.....	134
4.11	Etika Penyelidikan.....	135
4.12	Rumusan Bab.....	136

BAB 5 – ANALISIS DAN DAPATAN KAJIAN

5.1	Pengenalan.....	137
5.2	Maklumat Responden.....	138
5.3	Analisis Peranan Pengamal Perhubungan Awam Semasa Krisis.....	138
5.3.1	Fasilitator Komunikasi (<i>Communication Fasilitator</i>).....	139
5.3.2	Pakar Penentu (<i>Expert Prescriber</i>).....	145
5.3.3	Juruteknik Komunikasi (<i>Communication Technician</i>).....	154
5.3.4	Fasilitator Penyelesai Masalah (<i>Problem Solving Fasilitator</i>).....	157
5.4	Analisis Cara Pengamal Perhubungan Awam Memberi Makna Kepada Media Sosial.....	158
5.4.1	Penyebaran Maklumat.....	160
5.4.2	Kepentingan Media Sosial.....	163
5.5	Analisis Kepentingan <i>Sensemaking</i> Terhadap Kitaran Perlakuan Komunikasi Semasa Krisis	167
5.5.1	Pendefinisian Situasi.....	167
5.5.2	Pengurangan Ketidakjelasan.....	170
5.5.3	Strategi Komunikasi untuk Rujukan.....	176
5.6	Analisis Dokumen	178
5.6.1	Tema 1.....	178
5.6.2	Tema 2.....	181
5.6.3	Tema 3.....	183
5.7	Kesimpulan.....	183
5.8	Rumusan Bab.....	184

BAB 6 – PERBINCANGAN DAN RUMUSAN

6.1	Pengenalan.....	186
6.2	Perbincangan Dapatan Kajian 1.....	187
6.3	Perbincangan Dapatan Kajian 2.....	197
6.4	Perbincangan Dapatan Kajian 3.....	200
6.5	Perkaitan Kajian dengan Teori.....	204
6.6	Kesimpulan.....	220
6.7	Limitasi Kajian.....	223
6.8	Cadangan untuk Kajian Masa Depan.....	224

RUJUKAN.....	225
---------------------	------------

LAMPIRAN

SENARAI RAJAH

			Halaman
Rajah	1.1	<i>Sensemaking</i> dan Ciri-cirinya	3
Rajah	1.2	Aliran <i>Sensemaking</i>	6
Rajah	1.3	Carta Organisasi Mondelez Malaysia	22
Rajah	3.1	Metafora <i>Sensemaking</i> Dervin	111
Rajah	3.2	Kerangka Proses <i>Sensemaking</i>	116
Rajah	4.1	Carta Alir Metodologi Kajian	119
Rajah	4.2	Fasa Analisis Tematik	154
Rajah	5.1	Hebahan media Krisis Halal Cadbury	179
Rajah	5.2	Penularan maklumat melalui Laman Facebook Cadbury Dairy Milk	182
Rajah	5.3	Rumusan Proses <i>Sensemaking</i>	184
Rajah	6.1	Perlakuan Komunikasi Pengurusan Krisis Halal Cadbury	203

SENARAI JADUAL

			Halaman
Jadual	1.1	Senarai Konfeksi di Malaysia yang Mempunyai Ramai Pengikut di laman web	15
Jadual	2.1	Empat Model Perhubungan Awam	39
Jadual	2.2	Tipologi krisis	49
Jadual	2.3	Perbezaan Tahap Pendekatan Krisis	53
Jadual	2.4	Kronologi Kejadian Krisis	68
Jadual	2.5	Jenis-jenis Media Sosial	76
Jadual	4.1	Maklumat Reponden (Metadologi)	127
Jadual	5.1	Maklumat Responden	138

SENARAI AKRONIM

DNA	Deoxyribonucleic Acid
MOH	Ministry of Health
JAKIM	Jabatan Kemajuan Islam Malaysia
HACCAP	Hazard Analysis and Critical Control Points
GMP	Good manufacturing practices
CGA	Corporate Government Affairs
PR	Public Relations
KKM	Kementerian Kesihatan Malaysia
AP	Asia Pacific
MATRADE	Malaysia External Trade Development Corporation
EPU	Economic Planning Unit
MITI	Ministry of International Trade and Industry
SSMT	Special Situation Management Team
FMM	Federation of Malaysian Manufacturers
NGO	Non Government Organization
SARAN	Scientific Affairs, Regulatory Affairs and Nutrition

**PENGURUSAN KRISIS DAN PROSES MEMBUAT PERTIMBANGAN
(SENSEMAKING) OLEH PENGAMAL PERHUBUNGAN AWAM DI
MALAYSIA: KAJIAN KES KRISIS HALAL CADBURY**

ABSTRAK

Perhubungan awam merupakan aktiviti pengurusan komunikasi melibatkan dalaman dan luaran organisasi yang bertujuan untuk membentuk serta mengekalkan imej dan identiti yang positif, khususnya ketika krisis melanda. Peranan pengamal perhubungan awam sebagai pakar penentu (*expert prescriber*) dan fasilitator komunikasi (*communication fasilitator*) menjadi semakin mencabar dengan wujudnya media sosial. Oleh itu, cara pengamal perhubungan awam memberi makna terhadap maklumat tentang situasi yang berlaku sangat penting. Objektif utama kajian ini adalah untuk memahami dan menerangkan proses *sensemaking* oleh pengamal perhubungan awam semasa krisis organisasi yang dicetuskan oleh media sosial termasuk tiga objektif khusus; (1) untuk mengenal pasti peranan pengamal perhubungan awam semasa krisis organisasi yang dicetuskan oleh media sosial (2) untuk memahami cara pengamal perhubungan awam memberi makna terhadap media sosial semasa krisis organisasi dan (3) untuk mengenal pasti kepentingan *sensemaking* dalam mempengaruhi Kitaran Perlakuan Komunikasi (*Communication-behavior-cycle*) semasa pengamal perhubungan awam mengendalikan krisis organisasi. Kajian ini mengaplikasikan kaedah kualitatif dengan reka bentuk kajian kes. Responden merupakan pengurusan Mondelez Malaysia yang bertanggungjawab menangani krisis halal Cadbury yang terdiri daripada lima orang pengamal perhubungan awam berjawatan pengurus kanan dan ke atas yang dipilih melalui persampelan bertujuan (*purposive sampling*). Pengumpulan data dilakukan

secara temu bual mendalam dan penelitian dokumen. Dokumen yang diteliti adalah laman sosial Facebook milik Cadbury Malaysia mulai 23 Mei 2014 sehingga 3 Jun 2014; iaitu sepanjang tempoh krisis. Kajian ini menggunakan Teori Pengorganisasian (*Organizing Theory*) oleh Weick (1979) dan konsep *sensemaking* (Weick, 1995) sebagai kerangka teoritikal untuk memahami proses *sensemaking* oleh pengamal perhubungan awam. Kajian ini mendapati pengamal perhubungan awam telah mengamalkan *sensemaking* semasa menjalankan peranan mereka mengendalikan krisis halal Cadbury. Proses pengorganisasian terdiri dari tiga langkah iaitu; enakmen (*enactment*), pemilihan (*selection*) dan pengekalan (*retention*). Enakmen (*enactment*), digunakan untuk menginterpretasi maklumat yang tidak jelas (*equivocality*) berkaitan krisis. Pemilihan (*selection*) digunakan untuk menentukan strategi terbaik menangani krisis halal Cadbury yang telah diiktiraf oleh PR Week 2015 sebagai pengurusan krisis terbaik. Pengamal perhubungan awam melakukan enakmen dengan menginterpretasi peranan media sosial semasa krisis dan seterusnya memilih tindakan yang diambil untuk menangani krisis. Komunikasi juga didapati saling berkaitan melalui proses *sensemaking* dan pengorganisasian terutamanya ketika krisis dan menjadi penyumbang kejayaan krisis halal Cadbury ditangani.

CRISIS MANAGEMENT AND SENSEMAKING BY PUBLIC RELATIONS

PRACTITIONER IN MALAYSIA:

A CASE STUDY OF CADBURY HALAL CRISIS

ABSTRACT

Public relations is an activity of managing internal and external communication of an organisation with the purpose of maintaining a positive image of the organization during crisis. The role of public relations practitioner as an expert prescriber and communication facilitator has become more challenging with the presence of social media. Therefore how a public relations practitioner makes sense of the information about situations is very important. As such the objective of this study is to understand and explain the process of sensemaking by public relations practitioners during organizational crisis triggered by social media. The specific objectives of the study are: (1) to determine the role of public relations practitioners during organizational crisis triggered by social media (2) to understand how public relations practitioner make sense of the role of social media during organizational crisis, and (3) to determine the importance of sensemaking on influencing Communication Behaviour Cycle (Weick, 1969) during crisis. This study used the qualitative method with the case study design. Respondents are members of the Mondelez Malaysia management responsible in handling the Cadbury Halal issue consisting of five public relations practitioners' senior manager and higher position selected purposively to ensure that the objective of the study would be achieved. Data collection was conducted using in-depth interviews, as well as document analysis to ensure the reliability of the data. The documents analysed were the reports of the chronology of crisis management activities and also Cadbury

Malaysia Facebook content from May 23rd to June 2nd 2014. This study utilized Weick's (1979) theory of organizing and the concept of organizing (Weicks, 1995) as the theoretical framework to understand the process of managing Cadbury Halal crisis. Findings showed that the public relations practitioners had used sensemaking when carrying out their roles during the crisis. The process of organizing includes a three-step process – enactment, selection and retention. The enactment process was used to interpret equivocal information regarding the crisis situation. The selection process was used to determine the best methods of managing crisis. As a result the crisis management of Cadbury Halal was given an award by the PR Week. Communication was also found to be intertwined in the process of sensemaking and organizing during crisis management and contributed to the success Cadbury Halal crisis.

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan

Bab ini membincangkan fokus utama kajian yang dijalankan dengan menjelaskan latar belakang kajian, permasalahan kajian, objektif dan persoalan kajian, kepentingan kajian, skop kajian dan sumbangan kajian secara menyeluruh. Manakala di akhir bab ini, satu rumusan dibuat berdasarkan penjelasan dan perbincangan yang diperoleh secara keseluruhan .

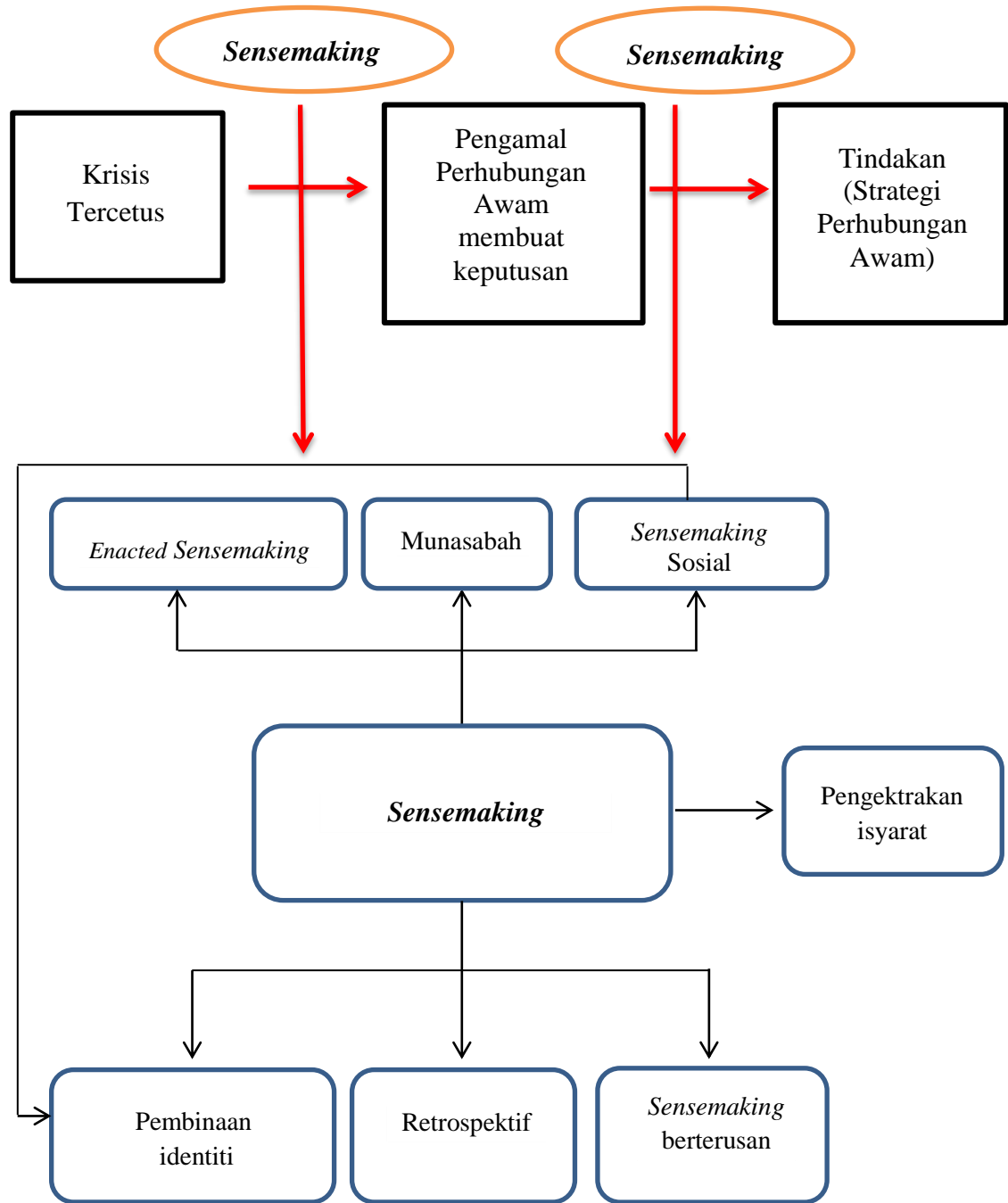
1.2 Latar belakang kajian

Perhubungan awam merupakan aktiviti pengurusan komunikasi melibatkan aspek dalaman dan luaran organisasi yang bertujuan untuk membentuk serta mengekalkan imej dan identiti yang positif. Menurut Jamilah dan Kaur (2012), perhubungan awam berperanan untuk membina serta mengekalkan imej yang positif untuk sesebuah organisasi melalui pengurusan komunikasi yang efektif. Mereka juga menegaskan bahawa pengamal perhubungan awam bertanggungjawab sebagai ejen perubahan dan pelaksana pelbagai aktiviti yang dapat memberi kesan positif kepada organisasi. Selain itu, pengamal perhubungan awam turut berperanan sebagai perantara di antara organisasi dengan publik dan pihak berkepentingan.

Menurut Coombs dan Holladay (2014), peranan pengamal perhubungan awam bagi sesebuah organisasi merangkumi pengurusan isu atau krisis yang melibatkan

kepentingan organisasinya. Pengamal perhubungan awam perlu memaklumkan kepada publik dan pihak berkepentingan sebarang isu atau krisis yang mempunyai kaitan dengan organisasi dengan cara yang betul dan tepat pada masanya walaupun boleh menjejaskan reputasi organisasi. Pada masa yang sama, pengamal perhubungan awam perlu membuat keputusan dengan tuntas ketika berada dalam situasi krisis. Selain daripada itu, pengamal perhubungan awam hendaklah memahami situasi krisis berdasarkan maklumat yang sedia ada untuk membuat keputusan terbaik pada ketika itu.

Proses membuat keputusan memerlukan pengamal perhubungan awam untuk memahami situasi yang sedang dialami atau dengan terminologi yang dirujuk oleh sarjana seperti Karl E. Weick (1995) sebagai *Sensemaking*. *Sensemaking* secara umum digambarkan sebagai proses di mana kejadian yang kabur (*ambiguity*) dan tidak pasti (*uncertainty*) ditafsirkan untuk pemahaman melalui satu proses dinamik yang diarahkan oleh isyarat sosial dan digubal oleh persekitaran (Weick, 1995; Maitlis & Christianson, 2014; Choo, 2007; Maitlis & Sonenshein, 2010). *Sensemaking* menjadi lebih penting kepada organisasi apabila berlaku krisis organisasi yang mengancam operasi utama organisasi tersebut (Weick, 1988). Dalam hal menangani krisis, *sensemaking* dilihat penting kerana dapat membantu pengamal perhubungan awam dalam memahami krisis secara holistik dan melakukan *sensemaking* secara kolektif seperti di rajah 1.1.



Rajah 1.1 : Sensemaking dan ciri-cirinya (Weick, 1988)

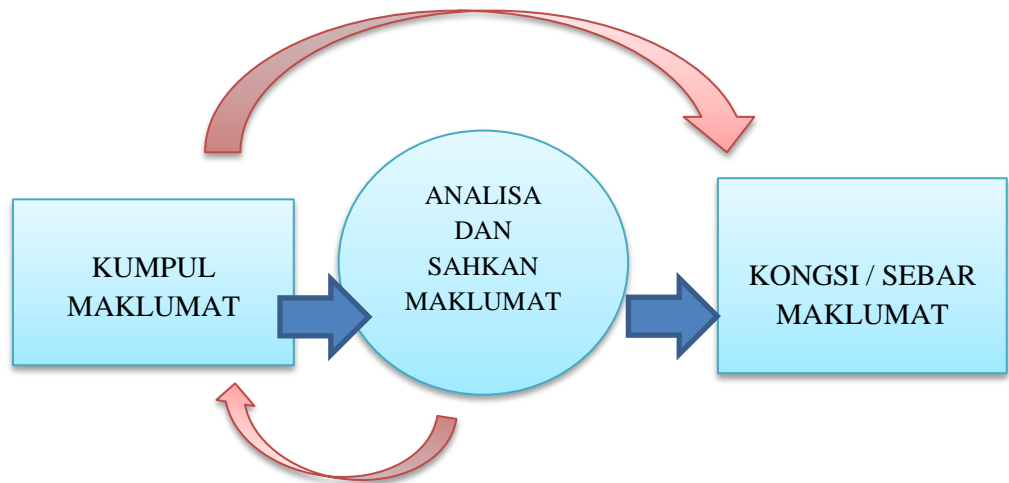
Kekuatan *sensemaking* sebagai perspektif diperolehi dari fakta bahawa ia tidak bergantung pada ketepatan dan modelnya bukanlah objek persepsi. Seterusnya adalah ciri *enacted sensemaking*. Ciri ini menekankan aspek mengambil tindakan yang berkaitan terhadap maklumat yang telah di *sense* (Weick, 1995) berdasarkan keadaan persekitaran semasa krisis. Ahli-ahli organisasi turut mencipta sebahagian daripada persekitaran yang dihadapi mereka. Persekitaran semasa khususnya sewaktu krisis amat penting agar maklumat yang telah di *sense* dapat ditangani dan diuruskan dengan lebih baik.

Ciri keempat adalah *sensemaking* sosial (*social sensemaking*). *Sensemaking* adalah aktiviti sosial (Weick, 1995). Pemikiran, perasaan dan tingkah laku seseorang dipengaruhi oleh kehidupan sebenar, imaginasi atau penglibatan orang lain (Allport, 1985). Apa yang berlaku secara dalaman seperti monolog atau pemikiran seseorang, sebenarnya sedikit sebanyak bergantung kepada bagaimana orang lain bertindakbalas atau dijangka akan bertindakbalas. Oleh itu, komunikasi dengan semua ahli organisasi sangat penting semasa krisis supaya keputusan dan tindakan secara kolektif dapat diambil dalam menangani krisis yang berlaku.

Sensemaking berterusan (*ongoing sensemaking*) adalah ciri *sensemaking* yang menunjukkan bahawa *sensemaking* adalah proses yang berterusan. Menurut Weick (1995), proses *sensemaking* tidak pernah bermula dan tidak pernah berhenti. Dalam situasi krisis *sensemaking* berterusan sangat penting kerana maklumat perlu sentiasa dikemaskini supaya selari dengan tindakan yang diambil oleh organisasi. Maklumat terkini juga perlu disampaikan kepada publik dan pihak berkepentingan dari semasa ke semasa.

Ciri *sensemaking* yang seterusnya adalah pengekstrakan isyarat (*extraction of cues*). Menurut Weick (1995) ciri ini mengarahkan perhatian kepada proses pembuatan makna iaitu bagaimana seseorang mengesan (*notice*), mengklasifikasi (*bracket*), melabel dan mengembangkan isyarat yang diekstrak. Seseorang hanya dapat memproses jumlah maklumat yang terhad dengan memberi fokus kepada beberapa maklumat sahaja dan mengabaikan yang lain. Isyarat adalah penting kerana ianya mengikat elemen-elemen kognitif dan kemudian digunakan untuk mengembangkan *sense* lebih besar daripada apa yang boleh berlaku. Isyarat diekstrak oleh seseorang dipengaruhi oleh ciri *sensemaking* yang lain seperti identiti diri dan emosi yang di sebabkan oleh gangguan. Semasa krisis organisasi perlu lebih peka dan cekap untuk menguruskan maklumat kerana maklumat perlu disampaikan dengan jelas supaya publik dan pihak berkepentingan dapat mengklasifikasikan, menapis dan membandingkan maklumat tersebut yang akhirnya membawa kepada keadaan yang lebih naik.

Ciri ini menjelaskan bahawa ketepatan adalah satu kelebihan tetapi tidak diperlukan apabila melakukan *sensemaking*. Oleh itu, ciri terakhir ini menekankan bahawa apa yang diperlukan dalam proses *sensemaking* adalah munasabah (Weick, 1995). Kekuatan *sensemaking* diperolehi dari fakta bahawa ia tidak bergantung pada ketepatan sebaliknya kepada munasabah. Dalam situasi krisis, maklumat yang munasabah diperlukan dalam menangani krisis dan seterusnya dijadikan rujukan untuk krisis pada masa depan.



Rajah 1.2 : Aliran Sensemaking (Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005)

Untuk mengesan dan memahami krisis yang berlaku, tiga proses yang saling berkaitan diperlukan seperti pada rajah 1.2 :

1. Mengumpulkan maklumat: menentukan dan mengumpul maklumat yang diperlukan.
2. Menganalisis maklumat: menyusun maklumat daripada pelbagai sumber dan mengesahkannya.
3. Berkongsi maklumat: menyampaikan gambaran keadaan yang berlaku kepada publik dalaman dan luaran serta memaklumkan keadaan semasa yang sedang berlaku.

Tambahan lagi, dalam dunia serba canggih dan kepesatan perkembangan teknologi maklumat kini, organisasi sudah tidak dapat mengelakkan krisis. Menurut Coombs (2010), krisis adalah kejadian yang tidak dapat diramalkan tetapi bukan di luar jangkaan yang boleh mengancam dan memberi kesan negatif terhadap organisasi dan pihak berkepentingan sekiranya tidak ditangani dengan baik. Coombs (2012) turut

menegaskan bahawa tidak ada organisasi yang terkecuali daripada terlibat dengan krisis di mana-mana sahaja di dunia walaupun organisasi itu mengambil langkah berwaspada dan aktif untuk mengelakkan krisis dengan menyediakan manual atau pelan pengurusan krisis. Menurut Coombs (2012), pengamal perhubungan awam perlu sentiasa peka dan bersedia untuk menghadapi krisis terutama dengan adanya media sosial.

Seeger, Sellnow, dan Ulmer (2003) juga turut menyatakan bahawa persepsi awam, bencana alam, krisis produk atau perkhidmatan, serangan pengganas, krisis ekonomi, krisis sumber manusia, krisis industri, kemalangan syarikat penerbangan dan krisis yang berpunca dari persekitaran organisasi berpotensi untuk menjadi krisis besar kepada organisasi. Apabila krisis berlaku, terdapat tekanan untuk organisasi membuat keputusan mengenai cara untuk bertindak balas terhadap krisis, terutamanya kepada publik dan pihak berkepentingan. Krisis bukan sahaja mengganggu persekitaran organisasi malahan menyebabkan ancaman kepada keutamaan dan matlamat organisasi (Ulmer, Sellnow, & Seeger, 2015). Semasa krisis, organisasi perlu bertanggungjawab untuk memberikan fakta atau maklumat yang betul kepada publik supaya mereka tidak dipengaruhi oleh pihak yang menyebarkan khabar angin atau memberi maklumat yang salah (Kaur, 2014). Oleh hal yang demikian, maklumat perlu ditangani dengan efisien dan efektif terutamanya ketika krisis.

Hakikatnya krisis berlaku dalam pelbagai bentuk, jenis dan dimensi di mana-mana organisasi dan pada bila-bila masa sahaja. Peristiwa seperti pecah amanah, pelanggaran peraturan keselamatan, tumpahan minyak, keracunan makanan dan status halal adalah antara perkara yang telah mencetuskan krisis dalam sesebuah organisasi. Sebagai contoh; kejadian tumpahan minyak Exxon Valdez pada tahun 1989.

Pada 24 Mac 1989, sebuah kapal tanker milik ExxonMobil menumpahkan minyak mentah sebanyak 11 juta US galon di daerah perairan Prince William, Bligh Reef, Alaska. Kes Exxon Valdez mewakili salah satu krisis perhubungan awam paling buruk dalam sejarah bukan hanya kerana peristiwa itu mendatangkan efek negatif bagi kehidupan ekosistem laut, mata pencarian nelayan dan kewangan organisasi, tetapi pengurusan krisis komunikasi yang teruk oleh perusahaan Exxon Valdez itu sendiri (Weinberg, 2002). Ketua Pegawai Eksekutif Exxon, Lawrence Rawl, hanya mengeluarkan kenyataan kepada publik setelah enam hari kejadian berlaku (Arena, 2007) dan kemudiannya mengunjungi tempat kejadian setelah dua minggu kemudian. Penanganan krisis yang tidak serius sangat mempengaruhi imej dan reputasi organisasi. Krisis tersebut sangat lambat ditangani sehingga mendatangkan kekecewaan publik dan pihak berkepentingan. Exxon Valdez dilihat tidak telus untuk mengakui kesalahan mereka.

Berbeza dengan kes keracunan Tylenol Johnson & Johnson pada 1982 yang berjaya di tangani dengan baik. Tylenol Johnson & Johnson, ubat penahan kesakitan terkemuka di Amerika Syarikat pada masa itu, menghadapi krisis yang hebat apabila tujuh orang di Chicago dilaporkan mati selepas mengambil kapsul Tylenol ekstra. Syarikat Johnson & Johnson segera melancarkan kempen perhubungan awam secara besar-besaran untuk memaklumkan kepada publik dan menarik balik 31 juta ubat Tylenol dari pasaran. Selain itu, mereka turut menghentikan semua iklan untuk produk tersebut. Johnson & Johnson berhadapan dengan dilema cara terbaik untuk menangani masalah ini tanpa memusnahkan reputasi syarikat dan produk yang paling

menguntungkan. Manakala, kemalangan pesawat US Airways di Sungai Hudson pada tahun 2009 yang tular melalui Twitter dalam lingkungan 15 minit setelah kejadian telah membawa mesej kepada organisasi bahawa krisis bukanlah sesuatu yang bersifat kebetulan tetapi adalah kenyataan (Coombs, Frandsen, Holladay, & Johansen, 2010).

Krisis yang tidak dibendung akan berpotensi untuk berkembang sehingga peringkat global khususnya dengan perkembangan media baharu kini (Coombs, 2015a; Reid, 2000) yang berkeupayaan untuk menyebarkan maklumat dengan pantas keseluruhan pelusuk dunia termasuk kawasan pedalaman. Malahan kejadian seperti serangan pengganas pada 9/11 tahun 2001, tsunami di Indonesia dan Jepun, penularan wabak selsema burung, tumpahan minyak oleh BP di Teluk Mexico, kehilangan pesawat MH370, tragedi MH17, 1MDB, penghentian operasi Rayani Air, krisis syarikat telekomunikasi Maxis dan krisis kejatuhan mata wang dunia telah mendapat liputan yang meluas oleh media dari seluruh dunia kerana media mempunyai kecenderungan yang tinggi terhadap fenomena krisis atas sifatnya yang negatif, sensasi dan dramatik serta mempunyai nilai berita yang tinggi (Heath, 2010).

Kini, krisis yang wujud menjadi bertambah serius dengan kewujudan media sosial. Media sosial telah mengubah sifat interaksi antara manusia dengan organisasi serta mengubah cara persepsi dibentuk dan cara hubungan yang terbina di antara organisasi, pihak berkepentingan dan publik serta sekali gus memberi cabaran kepada peranan pengamal perhubungan awam dalam mengendalikan krisis. Menurut Sriramesh (2009), kawalan krisis yang efektif melalui komunikasi yang bertambah pesat adalah satu daripada cabaran utama yang dihadapi oleh pengamal perhubungan awam dalam era globalisasi. Krisis kini menjadi bertambah teruk dengan penggunaan media sosial oleh

pihak yang tidak bertanggungjawab yang mempunyai niat dan maksud tertentu terhadap sesebuah organisasi. Kespantasan teknologi perkongsian maklumat dan keterujaan untuk menjalani gaya hidup digital telah mendorong kepada penyalahgunaan fakta yang boleh mewujudkan fitnah serta masalah sosial. Oleh kerana mahu menjadi yang pertama berkongsi maklumat, segelintir pengguna media sosial mengabaikan kesahihan fakta yang disebarkan sehingga boleh mencetuskan krisis. Menurut Malone dan Coombs (2009), krisis kini memberi kesan kepada masyarakat di seluruh dunia dengan perkembangan pesat teknologi komunikasi sekali gus meletakkan harapan yang tinggi kepada organisasi dalam menangani krisis.

Krisis menurut Coombs (2015a) adalah ancaman penting terhadap organisasi dan pihak-pihak berkepentingan yang boleh membawa impak serius dan kesan negatif sekiranya tidak dikendalikan dengan efektif dan efisien. Malahan menurutnya krisis boleh membentuk tiga jenis ancaman yang saling berkaitan iaitu; keselamatan awam seperti kemalangan di industri yang boleh membawa kepada kecederaan parah atau meragut nyawa; kerugian yang melibatkan kewangan seperti gangguan operasi syarikat dan kehilangan reputasi akibat krisis yang tidak ditangani dengan baik. Krisis menunjukkan kelemahan organisasi dan akan merosakkan reputasi hingga ke satu tahap tertentu (Coombs, 2014b). Oleh yang demikian, krisis perlu diurus dan ditangani dengan efektif dan sistematik oleh organisasi supaya kesan negatif dapat dielakkan atau di kurangkan.

Pengurusan krisis dikategorikan sebagai fungsi kritikal organisasi. Coombs (2012) telah menyifatkan pengurusan krisis sebagai tindakan sistematik dan tersusun bagi menangani sesuatu krisis. Menurut beliau pengurusan krisis juga bertujuan untuk

mencegah atau mengurangi kesan negatif sesuatu krisis sekali gus dapat melindungi organisasi dan pihak berkepentingan daripada bahaya. Beliau berpandangan bahawa pengurusan krisis yang efektif dapat mengendalikan krisis secara sistematik. Pengurusan krisis juga merupakan langkah yang diambil oleh pihak pengurusan organisasi dalam usaha untuk menentukan krisis mampu ditangani dengan baik dan membuahkan hasil yang positif (Fink, 2013).

Sementara itu, Malaysia juga tidak terkecuali daripada berdepan dengan pelbagai krisis yang turut mendapat perhatian dunia. Antaranya ialah kehilangan pesawat MH370 pada 8 Mac 2014 yang masih gagal ditemui sehingga hari ini dan menimbulkan pelbagai spekulasi dan tragedi MH17 yang terhempas dan mengakibatkan semua anak kapal dan penumpang tekorban di Ukraine pada Julai 2014; melibatkan industri penerbangan, krisis kejatuhan mata wang negara, penghentian operasi Rayani Air yang menyebabkan penumpang-penumpang yang telah membeli tiket awal mengalami kerugian, krisis syarikat telekomunikasi Maxis berkaitan pemberian insentif istimewa kepada pelanggan baharu tanpa menawarkan insentif itu kepada pelanggan setia (*loyal customer*) sehingga membawa pelanggan setia menyuarakan ketidakpuasan melalui media sosial. Impak dari krisis tersebut telah menyebabkan saham Maxis turun 7% dalam pasaran saham dan turut mengakibatkan Maxis kehilangan pelanggan setia yang beralih kepada syarikat telekomunikasi yang menawarkan insentif lebih menarik (Faiz, 2016).

Krisis halal berkaitan dengan jenama coklat terkenal Cadbury (Rahmah, 2014) dan makanan segera McDonald's (Lee, Ng, & A.Raman, 2013) adalah antara krisis yang telah tercetus melalui media sosial terlebih dahulu sebelum tersebar melalui media arus

perdana. Krisis tersebut telah menimbulkan pelbagai spekulasi dan konklusi di peringkat publik dan pihak berkepentingan. Begitu juga dengan peristiwa kehilangan pesawat MH370 pada Mac 2014 yang telah menyebabkan pihak Penerbangan Malaysia dipersoal dan dipersalahkan atas kelewatan memberi maklumat awal berkaitan kejadian iaitu; mereka hanya tampil memberikan maklumat setelah lima jam berlakunya kejadian. Pada masa yang sama, di media sosial pelbagai isu diperkatakan dan dibincangkan tentang MH370 termasuk yang berbaur kemarahan, hasutan dan tidak kurang juga spekulasi yang mengatakan pesawat malang itu mendarat di suatu tempat di China (Malaysia Airlines, 2014). Keadaan ini menekankan tentang betapa penting dan perlunya organisasi melalui pengamal perhubungan awamnya mengedarkan maklumat yang diselaraskan secara benar dan tepat pada masanya supaya publik dan pihak berkepentingan mendapat maklumat yang tepat (Kaur, 2014).

Kajian juga telah mendapati bahawa kemunculan media sosial dan blog telah mengubah cara perhubungan awam diamalkan dan cara organisasi berkomunikasi, terutamanya dengan publik luaran (Wright & Hinson, 2008). Manakala kajian oleh Bingqi dan Han (2009), mendapati kewujudan media sosial telah menggalakkan organisasi bertindak balas dengan cepat terhadap mana-mana kritikan organisasi. Sementara itu, perhubungan awam pula dianggap sebagai antara jabatan yang paling penting untuk membantu organisasi dalam pengurusan krisis (Coombs, 2007b). Justeru, pengamal perhubungan awam perlu mengawal aliran maklumat daripada organisasi dengan menyebarkan maklumat yang tepat dan telus kepada publik utama dan media semasa krisis (Wigley & Zhang, 2011). Menurut Coombs (2007a) lagi, krisis mesti ditangani oleh pengamal perhubungan awam untuk mengelakkan sebarang kerosakan

dan kerugian kepada organisasi. Usaha perhubungan awam yang efektif dapat membantu menyelesaikan ketidakjelasan (*equivocality*) dengan memberi makna kepada situasi yang rumit dan disokong dengan tindakbalas yang sesuai untuk mengendalikan krisis.

Kajian ini memberi fokus kepada proses *sensemaking* oleh pengamal perhubungan awam yang terlibat mengendalikan krisis halal Cadbury. Tumpuan diberikan kepada peranan perhubungan awam itu sendiri sewaktu mengendalikan krisis tersebut. Justeru itu, *sensemaking* pengamal perhubungan awam menjadi subjek utama dalam kajian ini dengan melihat kepada proses *sensemaking* pengamal perhubungan awam sepanjang krisis halal Cadbury.

1.3 Permasalahan Kajian

Secara umum, peranan pengamal perhubungan awam sebagai fasilitator komunikasi (*communication fasilitator*) yang berperanan sebagai pemberi maklumat menjadi semakin mencabar dan penting sejak kemunculan media baharu terutamanya media sosial. Hal ini kerana kewujudan media sosial telah membuka ruang yang luas untuk maklumat disebarkan dengan mudah dan pantas oleh sesiapa sahaja yang mempunyai akses internet sehingga boleh mencetuskan krisis dan memberi kesan negatif terhadap organisasi. Di Malaysia sahaja, jumlah pengguna internet telah mencecah 21 juta dengan 19 juta daripadanya merupakan pengguna aktif laman sosial Facebook (Stats, 2016).

Oleh yang demikian, dalam situasi krisis, *sensemaking* pengamal perhubungan awam terhadap maklumat yang ada di persekitaran sangat penting bagi menghasilkan keputusan yang betul dan tepat. Maklumat yang ada semasa krisis perlu di memberi

makna dengan betul oleh pengamal perhubungan awam supaya tindakan dan strategi yang diambil adalah yang betul untuk menangani krisis yang berlaku. Pengambilan keputusan yang strategik dan tepat pada masanya adalah elemen penting semasa krisis.

Dalam konteks ini, masalah DNA babi dalam dua produk coklat Cadbury Dairy Milk telah mendorong berlakunya krisis dan diperdebatkan di seluruh negara. Dari perspektif yang lebih positif, maklum balas daripada komuniti menandakan kepekaan umat Islam di Malaysia, terutama pada makanan yang didapati tidak halal. Isu halal Cadbury bermula apabila maklumat tidak disahkan dibocorkan melalui media sosial. Ia menjadi tular semalaman tanpa disahkan keasliannya. Tidak dinafikan, generasi kini menggunakan peranti teknologi seperti telefon untuk pelbagai aktiviti seperti mengambil foto, menghantar mesej, melayari dalam talian, mesej segera, menghantar e-mel, bermain permainan, mendengar muzik, dan mencari maklumat. Walaupun banyak kelebihannya, ia juga boleh menjadi ancaman besar apabila berita palsu tular dan tersebar di dalam media sosial, terutamanya yang melibatkan kepekaan awam dan sentimen agama seperti kes halal Cadbury yang akhirnya menjadi krisis persepsi akibat penularan maklumat yang sangat pantas.

Krisis tersebut juga telah menyebabkan imej dan reputasi Cadbury Malaysia yang ketika itu tersenarai antara sepuluh buah konfeksi di Malaysia yang mempunyai paling ramai pengikut (*follower*) di laman sosial Facebook seperti di Jadual 1.1 semakin tercalar. Organisasi itu juga terpaksa menanggung impak yang besar di samping kerugian jutaan ringgit selain menerima pelbagai desakan, ugutan dan tohmahan daripada badan bukan kerajaan (NGO) akibat maklumat yang telah ditularkan secara meluas melalui Facebook.

Jadual 1.1

Senarai konfeksi di Malaysia yang mempunyai ramai pengikut di laman sosial Facebook

No	Syarikat Konfeksi	Jumlah Pengikut
1	Kit Kat	982 971
2	Nestle Drumstick Malaysia	760 016
3	Magnum	561 797
4	Luv Cornetto	498 206
5	Ferrero Rocher	479 127
6	Cadbury Dairy Milk	456 176
7	Twisties Malaysia	347 440
8	Pringles	286 539
9	Roller Coaster	244 971
10	Haagen-Dazs	218 916

Sumber : Socialbakers (2016)

Menurut laporan The Star, keputusan yang tular di media sosial adalah berkaitan sampel dua produk coklat yang telah diuji dan didapati positif untuk DNA babi, iaitu Cadbury Dairy Milk Hazelnut (kumpulan nombor 200813M01H I2) tarikh luput pada 13 November 2014 dan Cadbury Dairy Milk Almond (kumpulan nombor 221013N01R I1) tarikh luput pada 15 Jan 2015. Walau bagaimanapun, sampel ketiga coklat Cadbury Dairy Milk tidak menunjukkan sebarang kehadiran elemen tidak halal. Cadbury Malaysia telah menarik balik kedua-dua produk tersebut dari pasaran sebaik menerima laporan itu. Isu tersebut sangat serius memandangkan penggunaan daging babi dilarang keras dalam Islam. Krisis tersebut juga melibatkan sensitiviti dan menjejaskan kesejahteraan masyarakat sekaligus menyebabkan emosi negatif terbentuk dengan pantas.

Dalam membincangkan bagaimana krisis itu ditangani, Pengarah Perunding Orchan, Farrell Tan, menganggap Mondelez Malaysia telah mengendalikan krisis itu dengan baik dan berjaya(Qistina, 2014). Sebagai tambahan kepada tindak balas yang

cepat dan tindakan sertamerta ke atas kumpulan yang terjejas, mereka juga kelihatan bekerjasama dengan Kementerian Kesihatan dalam mengatasi masalah tersebut.

Bagaimanapun, Pengarah Urusan Precious Communication, Lars Voedisch, mempunyai pendapat yang berbeza. Beliau menegaskan bagaimana Mondelez Malaysia tidak menangani krisis itu secara khusus serta tidak dapat mengawal krisis halal Cadbury secara komprehensif. Sekaligus menekankan bagaimana khabar angin berjaya bolos ke media sosial sebelum campur tangan kerajaan dan tindakan pencegahan oleh pihak organisasi (Qistina, 2014).

Krisis sebegini memerlukan pembinaan makna atau pemahaman yang cepat oleh pengamal perhubungan awam kerana maklumat yang tular melalui media sosial itu telah bertukar menjadi krisis yang memberi impak yang sangat besar; hanya dalam beberapa jam sahaja. Namun, tidak seperti krisis yang di sebabkan oleh kejadian fizikal contohnya; telefon Samsung Note 7 yang telah mengejutkan dunia dengan kegagalan produk dari jenama besar Samsung tidak lama selepas dilancarkan. Telefon itu telah meletup di sebabkan kegagalan bateri Note 7 yang telah berlaku di serata negara seperti Florida, Amerika Syarikat, Perth, Australia dan terdapat 35 kes Samsung Note 7 telah meletup di seluruh dunia. Krisis itu telah membawa impak yang besar dari segi reputasi serta kewangan kepada Samsung. Model telefon itu juga dilarang untuk dibawa naik ke dalam pesawat. Sebagai langkah menangani krisis berkenaan, pengamal perhubungan awam Samsung telah menggunakan iklan melalui televisyen untuk meraih kembali kepercayaan pengguna Samsung dengan memperlihatkan inovasi baharu pada bateri Samsung Note 7.

Krisis halal Cadbury yang tercetus apabila maklumat tular melalui media sosial itu adalah yang pertama kali dialami oleh Cadbury Malaysia. Kejadian tersebut telah menyebabkan keruntuhan (*collapse*) terhadap *sensemaking* pengamal perhubungan awam. Oleh yang demikian, bagaimana proses *sensemaking* berlaku apabila pengamal perhubungan awam organisasi mendapati diri mereka dalam situasi yang kompleks di mana terdapat keperluan untuk membuat keputusan yang cepat dan tepat sangat penting untuk dikaji.

1.4 Objektif Kajian

Objektif utama kajian ini adalah untuk memahami dan menerangkan proses *sensemaking* oleh pengamal perhubungan awam semasa krisis organisasi yang dicetuskan oleh media sosial.

Objektif khusus kajian ini adalah :

1. untuk mengenal pasti peranan pengamal perhubungan awam semasa krisis organisasi yang dicetuskan oleh media sosial.
2. untuk memahami cara pengamal perhubungan awam memberi makna terhadap apa yang berlaku dalam media sosial semasa krisis organisasi.
3. untuk mengenal pasti kepentingan *sensemaking* dalam mempengaruhi Kitaran Perlakuan Komunikasi (*Communication-behavior cycle*) semasa pengamal perhubungan awam mengendalikan krisis organisasi.

1.5 Persoalan Kajian

Beberapa persoalan kajian sebagai panduan untuk kajian ini ialah :

1. Bagaimanakah pengamal perhubungan awam memainkan peranannya semasa krisis organisasi yang dicetuskan oleh media sosial?
2. Bagaimanakah pengamal perhubungan awam memberi makna terhadap media sosial semasa krisis organisasi?
3. Bagaimana *sensemaking* mempengaruhi Kitaran Perlakuan Komunikasi oleh (*communication-behavior cycles*) semasa pengamal perhubungan awam mengendalikan krisis organisasi?

1.6 Kepentingan Kajian

Kajian ini penting untuk perkembangan bidang perhubungan awam di Malaysia. Terdapat banyak kajian berkaitan *sensemaking* dilakukan di negara barat namun ia masih baharu di Malaysia khususnya dalam bidang perhubungan awam. Malah Mills, Thurlow, dan Mills (2010) dalam kajian mereka menyarankan agar lebih banyak kajian dilaksanakan menggunakan konsep *sensemaking*.

Sejak kebelakangan ini, banyak krisis yang tercetus di dunia termasuk Malaysia di sebabkan oleh media sosial. Kemunculan media sosial telah memberi cabaran yang besar kepada para pengamal perhubungan awam terutamanya untuk menangani krisis. Maka, penting bagi konsep *sensemaking* ini diketengahkan dalam bidang perhubungan awam di Malaysia kerana keupayaannya untuk menambah pengetahuan dan skil kepada pengamal perhubungan awam terutamanya dalam pengurusan dan pengendalian krisis.

Kajian ini diharap akan dapat menyumbang kepada amalan dan pengetahuan bidang perhubungan awam tempatan dan global kerana *sensemaking* dapat membantu pengamal perhubungan awam untuk menyediakan pelan tindakan komunikasi atau strategi komunikasi yang efektif sebagai persediaan menghadapi krisis terutamanya dengan kemunculan media sosial.

1.7 Skop Kajian

Kajian kes ini dijalankan terhadap pengamal perhubungan awam sebuah industri makanan yang mengalami krisis organisasi yang dicetuskan oleh media sosial. Industri makanan tersebut ialah Mondelez Malaysia yang menguruskan jenama coklat Cadbury Daily Milk. Mondelez Malaysia dengan tenaga kerja melebihi 1600 orang di seluruh negara adalah sebahagian daripada kumpulan syarikat Mondelēz International yang diketuai oleh seorang Pengarah Urusan seperti di Rajah 1.3. Semua aktiviti perhubungan awam organisasi ini termasuk semua jenama di bawah pengurusannya dijalankan oleh Mondelez Malaysia. Antara jenama yang berada di bawah pengurusan Mondelez Malaysia adalah Cadbury, Cadbury Dairy Milk, Chacho's, Cheezels, Cheezels, Chips Ahoy!, Chips More, Chipster, Choclairs, Clorets, Dentyne, Halls, Jacob's, Kraft, Oreo, Philadelphia, Ritz, Tiger, Toblerone dan Twisties.

Kajian kes ini memfokuskan kepada Cadbury Confectionery Malaysia Sdn. Bhd. (Cadbury Malaysia) yang ditubuhkan pada tahun 1974. Ia beroperasi sebagai anak syarikat Mondelez International, Incorporated yang beroperasi dengan nama Mondelez Malaysia di Malaysia. Tenaga kerja Cadbury Malaysia terdiri daripada 30 orang Islam dan 28 orang bukan Islam di bahagian pengurusan, manakala 116 orang Islam dan 18

orang bukan Islam berada dalam bidang pemprosesan dan pengeluaran (Cadbury Malaysia, 2016).

Cadbury Malaysia juga mempunyai panel khas untuk mengawasi proses harian yang melibatkan status halal (keperluan sijil halal). Organisasi ini telah memperolehi sijil halal seawal tahun 2004; Pensijilan awal dari standard JAKIM MS1500: 2004 (Jabatan Kemajuan Islam Malaysia, 2014).

Pendirian Cadbury Malaysia sebagai pengeluar makanan halal jelas menunjukkan komitmen Cadbury dalam menghasilkan produk halal. Berita tentang DNA porcine babi dalam dua produk Cadbury, Cadbury Dairy Milk Hazelnut dan Cadbury Dairy Milk Roast Almond telah tular melalui media sosial pada 23 Mei 2014 (Jari, & Malik, 2014). Penyebaran itu mendorong Kementerian Kesihatan untuk mengeluarkan pengumuman rasmi penemuan DNA porcine babi dalam dua produk coklat Cadbury.

Memandangkan produk melalui prosedur yang sangat diteliti untuk disahkan sebagai halal, siasatan menyeluruh perlu dilakukan ke atas keseluruhan rantai pemprosesan untuk mengesahkan dakwaan (Jabatan Kemajuan Islam Malaysia, 2014, Jari, 2014). Prosedur penyiasatan ini termasuk analisis makmal oleh jabatan kerajaan rasmi yang terakreditasi untuk menguji produk tersebut.

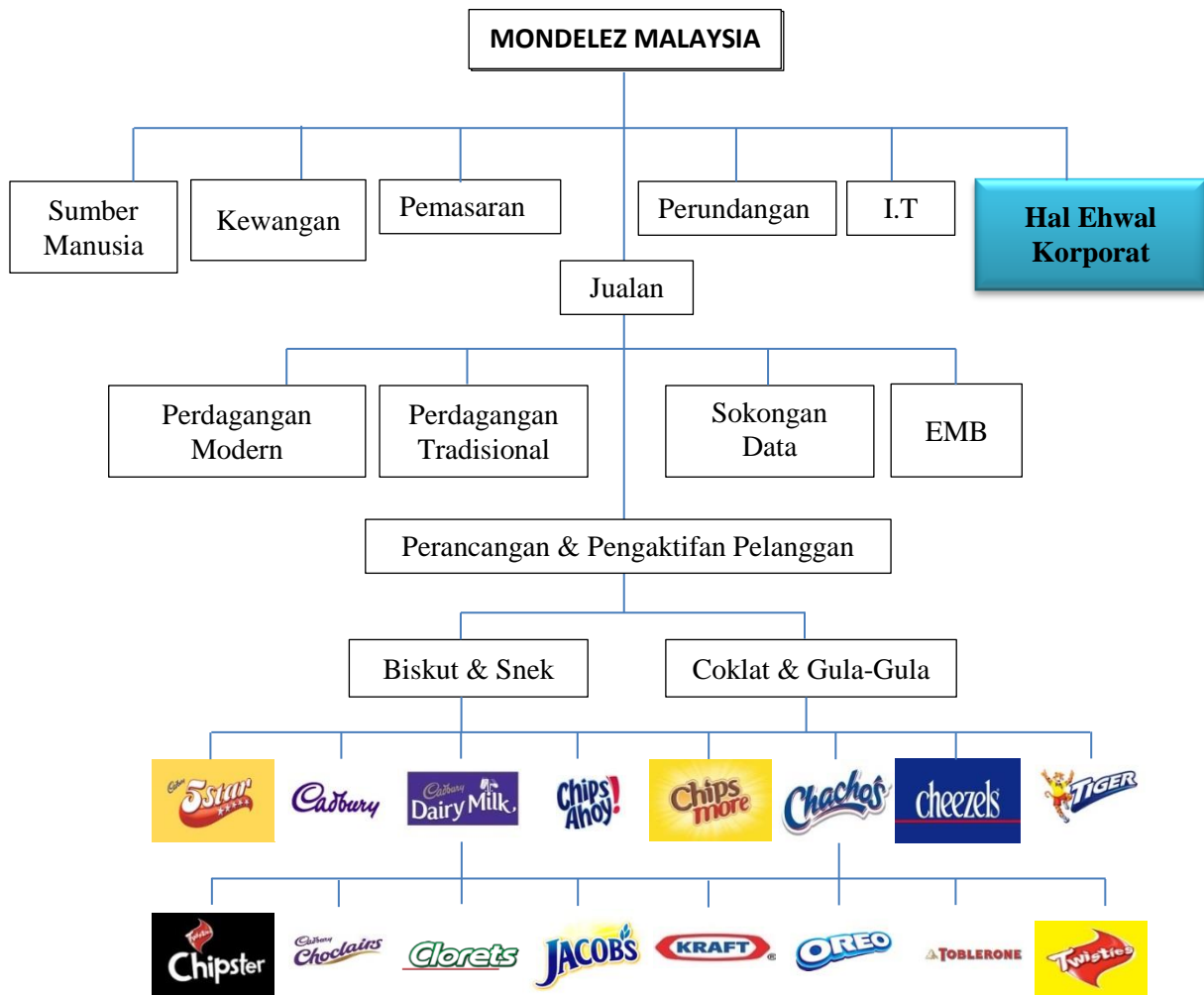
Sebelum sesuatu keputusan diumumkan dari segi keputusan ujian atau siasatan menyeluruh, produk itu tidak boleh dianggap sebagai haram di bawah undang-undang asal undang-undang yang sah bahawa sesuatu kembali kepada kedudukan asalnya

(Jabatan Kemajuan Islam Malaysia, 2014, Idris & Ngah, 2014). Dengan ini, produk dianggap sebagai halal sehingga dibuktikan sebaliknya oleh bukti jelas (Jari, 2014).

Penggantungan pensijilan halal hanya dibuat kepada kedua-dua produk kerana berita itu hanya berdasarkan tahap kecurigaan. Tiada pengesahan telah disahkan oleh JAKIM yang bergantung kepada keputusan yang dikeluarkan oleh Jabatan Kimia Malaysia (Jari, 2014; Malik, 2014). Semua sampel diambil dari kilang dengan alamat di Cadbury Confectionery (M) Sdn. Ltd., Persiaran Raja Muda, Seksyen 16, P.O. Box 7043, 40700 Shah Alam, Selangor. Sampel dihantar ke Jabatan Kimia pada hari yang sama (Jabatan Kemajuan Islam Malaysia, 2014).

Bagi tujuan kajian ini, pengamal perhubungan awam yang dirujuk adalah terhad kepada ahli pasukan pengurusan krisis iaitu; seramai lima orang pengamal perhubungan awam berjawatan pengurus kanan ke atas yang terlibat secara langsung di lapangan dalam mengurus dan mengendalikan krisis tersebut; dan bukannya keseluruhan pasukan pengurusan krisis organisasi (SSMT). Pengkaji turut merujuk kepada dokumen seperti laman sosial rasmi organisasi (Facebook) mulai daripada permulaan krisis (23 Mei 2014) sehinggalah krisis selesai (3 Jun 2014) bertujuan untuk menyokong dan memastikan kesahan data kajian.

Selain itu, skop kajian ini memberi tumpuan kepada proses memahami maklumat berkaitan krisis halal Cadbury yang memerlukan pengamal perhubungan awam menggunakan *sensemaking* sebagai panduan untuk bertindak sepanjang usaha menangani krisis halal yang dicetuskan oleh media sosial itu.



Rajah 1.3 : Carta Organisasi Mondelez Malaysia (Sumber: Mondelez Malaysia)

1.8 Definisi Konsep Kajian

1. **Sensemaking** ditakrifkan sebagai proses memberi makna kepada pengalaman dengan melihat secara retrospektif kepada tindakan masa lalu sebagai panduan untuk memberi makna terhadap situasi semasa (Weick, 1995). Dalam konteks kajian ini, *sensemaking* dirujuk kepada takrif yang sama seperti yang dinyatakan oleh Weick (1995).

2. **Peranan perhubungan awam** dalam konteks kajian ini adalah merujuk kepada empat peranan pengamal perhubungan awam oleh Cutlip, Center, dan Broom (2010) iaitu Pakar penentu (*expert prescriber*), fasilitator penyelesaian masalah (*problem-solving facilitator*), fasilitator komunikasi (*communication facilitator*) dan juruteknik komunikasi (*communication technician*).
3. **Krisis** dalam konteks kajian ini di definisikan sebagai persepsi terhadap peristiwa tidak dijangkakan yang mengancam pihak berkepentingan dan membawa impak negatif di mana mereka yang terlibat merasakan keadaan huru hara, hilang kawalan dan tidak rasional (*cosmology episode*) dan memerlukan proses *sensemaking* yang berterusan (Coombs, 2015b) dan (Weick, 1988; Weick, 1993).
4. **Media sosial** ditakrifkan sebagai satu kumpulan aplikasi berasaskan internet yang dibina atas asas ideologi dan teknologi Web 2.0 (Kaplan & Haenlein, 2010) dan membolehkan penyampaian maklumat dalam talian serta melibatkan penyertaan dan kerjasama pengguna yang lain (Newson, Houghton, & Patten, 2009). Menurut Landau (2011), terdapat tiga ciri yang membuat media sosial satu kuasa yang kuat; iaitu kesegeraan (*immediacy*), terdapat di mana-mana (*ubiquity*) dan ketersediaan (*availability*).

1.9 Rumusan bab

Secara keseluruhannya, hasil kajian ini mampu memperkayakan lagi kajian dalam bidang perhubungan awam dan pengurusan krisis di negara ini. Hasil penyelidikan ini akan menambahkan lagi pemahaman dalam bidang perhubungan awam dan pengurusan krisis yang didapati rujukannya masih terhad di Malaysia.

1.10 Susun atur Tesis

Secara umumnya, tesis ini mempunyai enam bab yang disusun mengikut keutamaan. Bab satu merupakan bab pengenalan yang menjelaskan secara keseluruhan kajian yang dilakukan secara umum merangkumi topik yang berkaitan dengan latar belakang kajian, permasalahan kajian, objektif kajian, persoalan kajian, kepentingan kajian, skop kajian, definisi konsep utama, rumusan bab dan susun atur tesis yang dikemukakan.

Manakala dalam Bab dua pula, membincangkan isu-isu yang berkaitan dengan karya-karya yang lepas berdasarkan topik-topik yang berkaitan dengan kajian yang dijalankan serta memberi sumbangan kepada kajian. Topik-topik yang dibincangkan dalam sorotan kajian ini merangkumi perhubungan awam di Malaysia, peranan perhubungan awam dalam krisis, konsep krisis, pengurusan krisis, komunikasi krisis, krisis industri makanan, media sosial termasuk jenis-jenis media sosial dan kesannya terhadap krisis, media sosial dan perhubungan awam serta media sosial dan komunikasi krisis.

Bab tiga adalah ulasan tentang kerangka teori yang digunakan dalam kajian ini iaitu Teori Pengorganisasian (Weick, 1979) dan konsep *sensemaking* oleh Weick (1995). Teori ini dipilih kerana kesesuaian kandungannya yang boleh menjadi panduan untuk kajian dan amalan dalam bidang perhubungan awam. Turut dibincangkan adalah proses dan ciri-ciri *sensemaking*. Selain itu, teori ini juga boleh membantu untuk mengenalpasti kerumitan komunikasi organisasi serta cara mengurangkan salah faham terhadap maklumat.